

科技部補助專題研究計畫成果報告

(期中進度報告/ 期末報告)

(計畫名稱) 策略性明星人力與企業形象對職棒球隊績效的影響研究

計畫類別：個別型計畫 整合型計畫

計畫編號：MOST 104-2410-H-160-014-SSS

執行期間：104 年 8 月 1 日至 105 年 7 月 31 日

執行機構及系所：文藻學校財團法人文藻外語大學 國際企業管理系

計畫主持人：蔡正飛

共同主持人：

計畫參與人員：楊惠娥 副教授(協同主持人)；

學生：林怡伶(碩士生)；

陳韋玲、黃馨慧、郭郁慈、吳婉儒

本計畫除繳交成果報告外，另含下列出國報告，共 1 份：

執行國際合作與移地研究心得報告

出席國際學術會議心得報告

出國參訪及考察心得報告

中 華 民 國 105 年 8 月 30 日

策略性明星人力與企業形象對職棒球隊績效的影響研究

How do Strategic Star manpower and Corporate Image enhance firm performance in Taiwanese Major League Baseball?

摘要

棒球運動是臺灣民眾最熱愛的運動之一。臺灣職業棒球開打至今也已超過 26 年，前 7 年很風光，之後球迷卻進場意願不高。於是大部分球團思圖以不同的經營管理措施以吸引隊球迷進場。2013 年後更是大手筆的使用策略性人力資源，聘用美國職棒大聯盟明星級選手或從美國大聯盟返台的球員，喚回了球迷的熱情。同時社會對球團母企業的形象也對球團的人才招募與經營績效產生了重要的影響。因此讓我們有興趣的問題是：策略性明星人力與球團母企業之企業形象對職棒球隊績效的影響力有多大？是關鍵因素嗎？本研究引用策略性人力資源、企業形象、店面印象管理等理論，以台灣職棒四隊的 772 位球迷為樣本，用量化研究方法來探研之。結果發現，球星與企業形象確實顯著增強了球場印象的績效，特別是球星。這些研究發現將能提供給運動產業的經營管理實務及學術相關研究有所貢獻。

關鍵詞：明星人力、企業形象、球場印象管理、球隊績效、職業棒球聯盟

Abstract

Baseball is one of most favorite sport in Taiwan. Apart from the first 7 years heyday, the performance of Taiwan Major League Baseball teams declined thus lack of willingness from fans to enter the stadiums. Therefore the teams try to revive by actively adopting new management practices. Especially employ strategic manpower by hiring players from American MLB. Since then Taiwan MLB successfully reignited passion in baseball fans. Meanwhile, the public voice affects the decision of attracting talent players to join and transferring team ownership by concerning the corporate image of team's mother firms. These phenomena raise questions that are strategic star manpower and corporate image significantly affects team performance? This research employs the theoretical perspective of strategic human resource management, store image management to dress the research question, and using 772 fans as the sample to investigate the casual-effect relationship of these involved variables. The findings prove that star manpower and corporate image significantly affects team performance, especially the star manpower. The findings will contribute to management practice of sport industry and related academic research.

Key word: strategic star manpower, corporate image, stadium image management, firm performance, MLB

緒論

棒球在臺灣是最被喜愛的運動之一，也是觀賞人數最高的運動競賽(陳正男、曾倫崇、王沛泳，2003)。臺灣的職業棒球聯盟由中華職業棒球聯盟成立於1989年。前七年(1990-1996)蓬勃發展，每年平均每場進場觀戰球迷皆超過4,500人。但1997年因時報鷹隊爆發的球員涉嫌簽賭案重創中華職棒形象，影響球迷進場觀看球賽意願，再加上台灣職棒大聯盟(TML)成立的瓜分市場，使得年均進場人數跌至僅2,041人(體委會，2013)，讓職棒運動進入慘澹經營時期。期間雖因2001年世界棒球錦標賽中華代表隊的優異表現，重新吸引台灣人民的目光與對棒球的熱情，但2008年的黑米事件、2009年的黑象事件嚴重的簽賭事件又使球迷失去信心(王文昇、孟峻璋，2009；陳雅潔，2009)，棒球市場又再萎縮。直到2013年世界棒球經典賽(WBC)中華隊奮力拼鬥，不放棄奪勝的精神感動了臺灣人民，也重新燃起了球迷對中華職棒的熱情(吳羽涵，2013)。但是「如何讓球迷繼續到球場來看職棒以維持這個盛況？」是個最重要的議題。

球迷忠誠度對於球隊的經營舉足輕重，球迷的重複購票觀賞及購買周邊商品是球團重要的收入來源(Gladden & Funk，2001；廖俊儒，2004)。然而根據相關研究，影響球迷願繼續到球場來看球的因素是多樣性的，如：球迷的參與動機與滿意度之間存在互動性；當球迷對服務品質越滿意時，則再購意願也越強(王沛泳，2001；洪司恒，2002)；球賽的精彩度、球迷對球員的喜愛、賭博事件都是影響球迷參與職棒運動意願的主因(施致平，2002)；當球隊的戰績及知名度越高時，球迷的忠誠度則越高(Hansen & Gauthier，1989；吳曉雯，2002)。還有球場設備(Wakefield & Sloan，1996)、氣氛...等。因此球團要把球迷吸引進球場，並熱情的忠誠去支持球隊是整體性多變數的問題。唯目前文獻都是支離破碎的以單一面向去切入，尚無以整體結構性的實證研究。故本研究選擇以店面印象管理(store image management)的理論切入來探討之。因為店面印象管理是消費者滿意的關鍵，當消費者停駐於一個賞心悅目的消費空間，產品與服務又符合他們的期待時，他們通常會拉長其停留時間、增加非計畫性支出(Donovan, Rossiter, Marcoolyn & Nesdale，1994)；商店印象涵蓋多面向的變數如商品、服務、顧客、實體設備、便利性、促銷、商店氣氛、組織因素、交易後滿意度...等(Linquist，1974)。而且根據簡威瑟、李雅靖(2011)的研究進球場之球迷其中程度比看轉播的球迷高，因此值得以消費者到現場感受為主體的店面印象管理觀點切入，探討球迷對球場印象管理的滿意程度對其忠誠度的影響效果。

此外，2012年經營職棒長達17年的興農牛因不堪虧損將球團讓售。義聯集團接手後，發揮不同思維，除了積極改善各項經營管理措施外，並員工行為規範上(code of conduct)嚴禁球員打假球或涉入簽賭事件。更重要的人力資源管理措施是強化球團的人力資本(human capital)，如與重要球員複數年約以留住核心人力(core manpower)並網羅旅美MLB好手如胡金龍、高國輝、羅嘉仁...等加入。最令人驚喜的是師法La new熊隊在2006年巨資簽了陳金鋒使球隊聲勢大漲，戰績

由墊底反轉成冠軍的作法，網羅了前美國職棒大聯盟巨星曼尼·拉米瑞茲(Manny Ramirez)的加入。在轉手後的第一個球季就拿到上半季冠軍。義大犀牛的比賽平均每場進場人數破9,000人，更創下澄清湖主場首戰滿場2萬人的紀錄(倪婉君、林三豐，2013)，更讓球團賺進5,200萬元(陳志祥，2013)。這個意外的榮景使球團們爭相效尤使用這種Barron & Kreps (2009)在策略性人力資源^{註1}中所謂的明星人力(start manpower)，延攬如美國職棒大聯盟級的郭泓志、賈西亞、羅嘉仁...等，還有日本職棒一軍的林威助；美職3A級的陳鴻文、陳鏞基、陳俊秀...等球員加入為核心人力(core workforce)。為台灣的職棒注入了一股新的風貌，重新燃起球迷對棒球的熱情。但這卻也讓人擔心它會像夜空中的流星一樣令人驚艷而急逝嗎？球星的定價待遇值得球團花嗎？(Wiseman & Chatterjee, 2003; Bradbury, 2011)，以美國MLB來說，大投資於巨星而往往慘賠的例子不勝其數，且年年發生。

同時社會對球團母企業的形象的關注也對球團的人才招募與經營績效產生了重要的影響，因它將會影響球迷的忠誠度(簡威瑟，李雅靖，2011；張曼玲、姚立言，2010)。例如2008年米迪亞暴龍隊由於球團投資股東有黑幫及地下錢莊成份讓球迷對球賽失去信任(王文昇、孟峻璋，2009)；2013年由兄弟飯店洪家經營職棒長達25年擁有極高人氣的兄弟象隊，也因不堪虧損，決定中止球隊的經營(陳雅潔，2009)。球團在更換經營者時，輿論對球團母企業的形象的關注也產生了重要的影響。例如以生命事業為主業的龍巖集團想接手，卻被調侃揶揄說兄弟象隊變成「好兄弟」隊(蘋果日報，2013)。最後雖由中信集團接手，但也不敢就放進中信集團的Logo，仍維持黃衫軍兄弟象隊，可見球團母企業的企業形象也是影響球迷支持職棒的重要因素。

因此讓我們有興趣是：策略性明星人力與球團母企業之企業形象是影響職棒球隊績效(吸引並保有球迷忠誠地繼續進場看球)的關鍵因素嗎？為了實證探討這個議題，我們將研究問題設定如下列，並以質化與量化的研究方法來驗證之。

1. 球隊之球場印象管理及其各次構面是否會正向影響球隊績效(球迷忠誠度)？
2. 明星人力的引進是否就會顯著增強球場印象管理對球隊績效的影響效果？
3. 球迷對球團之母企業的企業形象認同是否會顯著增強球場印象管理之績的影響效果？

文獻回顧

一、中華職業棒球大聯盟

臺灣的棒球運動源自於日本殖民時期，在戰後，特別是民國60年代金龍少棒榮獲世界冠軍後，更成為臺灣人民生活的一部分。中華職業棒球大聯盟(簡稱中華職棒)創始球隊為味全龍、三商虎、兄弟象及統一獅，於1990年3月17日正式開打，後又加入了時報鷹、俊國熊隊(興農牛前身)與和信鯨隊。職棒成立之

^{註1}：策略性人力資源士強調人力資源管理策施須與企業的績效作連結 (Delery & Shaw, 2001; Wright & McMahan, 1992)。

初，在球場不足，設備老舊的情況下，仍因擁有高知名度的明星球員，而創造了旺盛的人氣(李淑玲，1993；高興桂，2000)。從職棒元年到7年，棒球熱潮席捲全台灣，不僅球隊數量為中華職棒史上擁有最多球隊的時期，每年進場觀賽民眾也皆破百萬人次。

好景不常，1997年中爆發的時報鷹球員簽賭、放水打假球事件，重創職棒市場，球迷失去信心，進場觀看球賽球迷暴跌至68多萬人次(如上表1)，整個職棒市場陷入低潮。涉案最深的時報鷹首先宣布解散球隊，而後三商虎與味全龍兩隊創始球隊也宣布退出經營職棒，球隊數量從高峰的7隊銳減為4隊，也讓當時因看好職棒市場而成立的台灣職業棒球大聯盟剛成立即面臨慘澹的時期，經營困難。而兩聯盟的相互競爭瓜分市場，更讓落入谷底的職棒經營雪上加霜，2003年又合併成單一聯盟後。直到2001年第34屆的世界棒球錦標賽在台灣舉行，中華代表隊獲得亞洲第1，世界第3的優異表現，再一次喚醒台灣球迷心中對棒球的熱情，2002年上半季的觀眾人數就增加了67%，票房收入則成長了186%(CPBL官網，2013)，2004-2005進場觀看球賽觀眾總人數皆回到了百萬人次的水準，台灣的職棒運動逐漸恢復生機。可惜，2008-2009年中華職棒再次陸續爆發球團管理階層、球員、教練涉及打假球事件，2009年兄弟象球員20餘人，包含日籍總教練，稱為「黑象事件」(何榮幸，2013)；La New熊10餘人，中信鯨及米迪亞暴龍隊球員亦有多人涉案，打假球與賭博案件對苦心經營職棒的球團打擊甚大，球迷的熱情與信心流失，再度面臨經營困難的窘境。

2012年球季結束後，經營長達17年的興農牛不堪虧損，以1.3億元將賣給義聯集團，更名為義大犀牛隊。義大犀牛隊接手後令人耳目一新的行銷經營延續了世界棒球經典賽帶給台灣球迷的感動，為低迷的中華職棒市場再度掀起了另一波的熱潮，看球成了最熱血的休閒活動。年平均每場觀眾人數約6,079人，總進場人數達到145.9萬人次，創1995年以來新高。

二、 球團與經營管理

台灣職棒目前共有4隊，其母企業與球團經營管理分述如下：

(一) 中信兄弟象隊 (Brother Elephants)

兄弟象隊前身為業餘時期的兄弟飯店棒球隊，成立於1984年9月1日，母企業為洪家五兄弟所創辦的兄弟大飯店，是台灣第一個私人經營的乙組成棒隊。而後歷經升組賽的考驗，如願升至甲組，吸收部份甲組勁旅板凳球員及剛退伍的年輕球員，延攬名教練曾紀恩執教，靠著優異成績稱霸了國內棒壇，也是目前台灣所有運動的球隊組織中，成立最久、歷史最輝煌、人氣度也最高的球隊，甚至可說台灣能夠邁入職業棒球的殿堂，也是因為兄弟棒球隊創辦人及兄弟飯店負責人洪騰勝先生的大力奔走下，才促成此一美事。而其主球場在台北天母棒球場、台北新莊棒球場。

球隊作風以日式細膩球風為主軸，更因常常在比賽後半段比數落後時急起直追，呈現出永不放棄的精神，加上多數明星球員為人謙遜不驕傲，影響及感動了許多不同世代的球迷，使該隊的支持者忠誠度從創隊到現今一直相當穩定。球隊對於球員及工作人員的私德及品行要求(員工的行為規範)為眾球團中數一數二，球員被要求需以禮對待衣食父母般的球迷，並制定了相關的獎懲規範，嚴謹的傳統作風，經由不同媒介上的大量曝光，成為此隊在許多觀眾間的共同印象。

兄弟象隊也是中華職棒所有球隊歷年來及目前聯盟當中，「兄弟檔」最多的球隊。雖然並非隊名之由來，但也被許多球迷引為佳話。2013年10月19日兄弟象宣布轉賣，12月3日公布新東家，由中國信託銀行贊助的華翼育樂公司接手；原兄弟象球團董事長洪瑞河在12月13日舉行惜別宴，在會中象徵性的交棒給華翼育樂董事長林逢春。2014年01月05日新球團開訓，正式定名為中信兄弟隊，自此兄弟象隊成為台灣的職棒史上，第11支消失的球隊。

(二) 統一獅隊 (Uni-President Lions)

統一獅隊為台灣在1989年成立中華職棒聯盟時的四支創始球隊之一，也是聯盟第一支有二軍的球隊，母企業為統一企業。由於成軍較晚，人手不足，加上經驗有限，於職棒元年開打後，即創下八連敗的紀錄，並在上半球季敬陪末座，但秉持著「誠實苦幹」的企業精神，統一球團積極整軍經武，使獅子軍下半球季戰績得以回升，全年度排名第三，免於墊底。勇奪睽違3年的職棒十一年總冠軍。由於是首支將大本營設在南部的球隊，主球場：台南棒球場故有「南霸天」之稱，在台南擁有龐大的支持群眾，並且在所有球團中率先投下鉅資認養台南市立棒球場，成為台灣職棒球團經營球場的最佳典範，其母企業的鼎力支助及宣傳方式的推陳出新，更是中華職棒球團中的領先者。

2008年由於統一超商 7-Eleven 是統一企業集團旗下最深入消費者心中的品牌，母企業指示球團改變經營及行銷政策，以 7-Eleven 標準字作為客場球衣主題字，以利展開全方位的通路行銷；但中華職棒聯盟規定球衣主題字只能使用隊名，因此獅隊於2月21日將註冊隊名更改為統一 7-ELEVEN 獅隊，成為中華職棒首次有企業品牌名稱加入隊名的球隊。其員工行為規範是：乾乾淨淨、勇猛果斷、緊咬不放、積極進取(統一獅官方網站，2014)。而母企業統一集團的經營理念是「三好一公道」-產品好、服務好、信用好與價錢公道。

(三) La New 桃猿隊 (La New Monkeys)

2011年正值中華民國建國百年，一支屬於桃園的職業棒球隊—Lamigo Monkeys 誕生了！La new 集團於2003年12月27日，接下前第一金剛隊成立 La new 熊隊，2011年球季更將主場移到球迷支持眾多的桃園青埔國際棒球場，更名為「Lamigo Monkeys 職業棒球隊」，以「桃猿」為中文名展現在地化的決心，

新球服更是以黑藍紅為主的大膽設計。在經過陣容調整後，戰力改頭換面別於以往，成為年輕化又具有速度的 Lamigo Monkeys，帶領桃園球迷建立職棒「猿」年，共創「猿」朝！Lamigo Monkeys 的誕生不只是球隊更名，更是象徵球隊的組織再造工程，對此 La new 集團董事長劉保佑表示：「Lamigo 微笑事業體在健康休閒產業的投入及表現已經受到許多消費者的肯定，我們今年正式將球隊更名為『Lamigo Monkeys 桃猿隊』，不僅將秉持對職棒運動的專業與熱誠，積極經營桃園屬地的六級棒球，推動桃園在地化的球迷服務，使球迷重燃對棒球的熱情，享受到 Lamigo Monkeys 所帶來全新速度力，更希望藉由球隊拓展 Lamigo 微笑事業體知名度，讓更多人認識 Lamigo，也讓更多人從 Lamigo 得到健康、感到幸福、開拓視野，更充滿熱情！」

劉董事長為 Lamigo Monkeys 立下「食衣住行、禮義廉恥、止於至善」十二字的隊訓，為了做好球隊管理，妥善做好球隊十二字隊訓(即員工的行為規範)，球團讓球員在生活上有最妥善的照顧，並提出重紀律的生活管理。之前仍有不肖球員繼續殘害職棒環境並重創球隊形象，因此，Lamigo Monkeys 持續實施「球員保證人、財產抵押與獎金信託」等制度，以提升球員保障並杜絕不法情事發生。

La new 集團在健康休閒產業的投入及表現出來的成績受到大家的肯定，更秉持對於職棒的專業與熱誠。Lamigo Monkeys 三年來推動在地化的球迷服務，2013 年全新「猿風加油」讓球迷在球場上享受棒球超越勝負的感動，更能隨時隨地享受 Lamigo Monkeys 展現的速度與力，票房高踞中職第一，2014 年營造「全猿主場」，在一壘側投資更多硬體設施，讓全場桃猿迷都能夠重燃對棒球的熱忱，讓桃園夠桃猿！

這個球隊對臺灣職棒的重要影響作法是在 2006 年以當年史無前例的巨資延攬經歷大聯盟洗禮的陳金鋒加入。待遇條件如下：為期 6 年的複數年合約，前 3 年保障年薪 1,000 萬元，每年另有最高績效獎金 350 萬，後三年再依陳金鋒的表現調整待遇 (黃照敦，2006)。這個作法也導致 2013 年以後，各球團開使用高的薪資來吸引明星球員(核心人力)來加盟。

(四) 義大犀牛隊(EDA Rhinos)

義大犀牛隊(EDA Rhinos)成軍於 2012 年，前身為興農牛隊，起源則為中華職業棒球聯盟的創始球隊俊國熊隊。母企業為高雄義聯集團，故選定澄清湖棒球場為主場，但為了顧及台中地區的前興農牛隊球迷，所以將台中洲際棒球場定為中部的場，吉祥物則選用義聯集團犀牛為球隊象徵，並以紫色作為球隊辨別色。

義大犀牛隊成軍後，取消了興農牛為了降低人力成本的全本土化經營政策，重新聘請洋將與外籍教練，除了透過選秀選進前旅美好手高國輝、胡金龍等人，更不吝重金聘請前美國職棒大聯盟巨星曼尼，掀起一股旋風，讓中華職棒整體票房跟著飛升。而三位具有美職背景的球員，不僅帶來打擊火力，也帶來美職

觀及更多正確的比賽態度，更帶動打線破壞力升級，他們的表現帶給球迷不同以往的印象，使得球隊表現首次有”世界級”球隊的質感，刺激已壓抑許久球迷的棒球魂。

為了展現義聯集團經營職棒的決心，以超高的經營管理能力在成軍不到一個月的時間，就將球隊運作步上軌道，並且重新聘專業行銷團隊人員，強力行銷製造話題，天天攻佔媒體版面，展現用心經營的氣魄。將「把職棒球隊經營出最高價值」定為未來主要的經營方針，希望未來能看見亞洲大聯盟的出現，有朝一日能跟美國大聯盟競爭，讓義大棒球隊走向世界(強調策略人力資源管理中所提的企業的願景與經營理念)。義聯創辦人林義守也答應要給義大犀牛球隊最好的支援以及最高級的待遇，對職棒經營比對 200 億的投資更慎重，要做、就要做到最好。在球隊與球員管理部分，則承襲義聯集團一絲不苟的管理風格，嚴格管理球隊，要求全體隊職員堅守「嚴守紀律」之球風，重視球員的品格，希望每個球員都能持續不斷的強化技術與保持形象，成為球迷打從心裡尊敬的球員(人資管理中的員工行為規範)。同時也提供核心球員複數合約保障以提升球員安定感，除了代表的是對球員表現的肯定，也是希望球員可以全心投入在球場上拚戰，尋求個人以及整個球隊的最高表現(核心人力的管理)。

義大犀牛運用集團豐富的資源，大手筆的投入資金、人力與物資，在球場維護、球員管理與對球迷重視的用心，都展現出經營職棒球隊的決心與魄力，獲得了球迷的肯定與支持，重燃球迷的熱情，引爆了進場觀賞球賽的熱潮，相關周邊商品更是造成搶購的熱潮，尤其是熱賣的曼尼娃娃與曼尼第七千轟紀念 T 恤，就為球團帶來的超過 200 萬元的收入；明星藝人的開球、犀晴女孩與吉祥物大義，活力四射的舞蹈表演都成功炒熱了現場氣氛，讓球迷在觀賞球賽的同時還能有視覺上的享受。義大犀牛認為吸引球迷進場的因素，除了球賽本身要精采之外，球賽進行中的附加價值(如球場軟硬體設施、進場加油所產生的娛樂價值、欣賞球賽時所感受到的歡樂氛圍...等)也是吸引球迷持續進場的因素(陳文喜，2013；何榮幸，2013)。

二、球場形象管理及球隊績效

(一) 球隊績效(Team Performance)

Carpenter, Geletkanycz, & Sanders (2004)主張，企業績效包括財務性、市場性績效、社會性、創新性績效。而這些績效大部分皆建諸於消費者對企業各種活動的滿意上。由於球迷的重複購票觀賞及購買周邊商品是球團重要的收入來源(Gladden & Funk, 2001; 廖俊儒, 2004)，因此球迷的忠誠是職棒球團績效的重要指標。

顧客是企業最重要的策略性資源，因此企業經營的重點在於建立顧客忠誠度(Webster, 1994)。Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger (1994)認為忠誠度

是指消費者對某特定企業、商店或品牌的忠實不變，對品牌產生重複購買或再購意願的程度。忠誠度是顧客對品牌或公司維持承諾的關係，最終會由態度及行為表現出來，其態度包括再次購買的意願、向他人推薦的意願及對競爭者的免疫力；行為則包括重複購買及向他人推薦的行為(Prus & Brandt, 1995)。Zeithaml, Berry & Parasuraman (1996)則主張顧客忠誠是顧客願意支付較高價值購買該公司產品或服務且願意向他人推薦，並給予正面口碑的行為。Jones & Sasser(1995)也指出顧客忠誠度是顧客對某特定產品或服務的未來再購意願。而忠誠度應包含態度與行為忠誠兩大層面(Oliver, 1999；王志剛、謝文雀，1995)。Gladden & Funk (2001)也主張真正的忠誠度必須包含態度與行為，並指出態度忠誠僅是消費者對產品或服務所產生的心理依附。

至於如何衡量消費者忠誠度？Zeithaml, et al. (1996) 主張以「再購意願」與「支付更多」這兩構面來衡量消費者購後行為的傾向：1. 再購意願：除了消費者本身的再購意願外，也包含願意向他人推薦並給予正面口碑的意願，其行為表現包括：(1)向他人稱讚此公司(2)有人詢問時會推薦此公司(3)會主動鼓勵親友到此家公司消費(4)消費時會以此公司為首選(5)經常去此家公司消費。2. 支付更多：指願意支付較高價值購買該公司產品或服務：包括(1)即使價格略微調整增加，仍願意持續和該公司交易(2)願意支付比其它家更高的價格購買該公司產品。

以職棒的背景來說，球迷忠誠度是維持球迷持續購票進場觀賽的重要因素(廖俊儒，2004)，當球迷對球隊的整體表現感到滿意時就會對球隊產生忠誠度，進而選擇持續買票進場觀賞球賽，即便價格調漲也不會影響其買票進場觀看球賽的意願，而且會鼓勵親朋好友一同加入所支持的球隊行列，會定時追蹤球隊官網或所屬後援會所發佈的訊息，也會購買球隊所推出的相關商品或專屬紀念品，以實際行動來展現對所支持球隊的忠誠，所以球迷的忠誠是球團重要的收入來源(Gladden & Funk，2001)。基於上述，因此本研究以球迷的忠誠當作球隊績效指標。

(二) 球場印象管理

由於球迷是否進球場觀賞球賽，在意的是多面向的總合體，包括如球賽精采度、設備、服務品質、球員表現、啦啦隊、球團與球員的廉潔...等多面向的變數。唯目前文獻都是支離破碎的以單一面向去切入，尚無以整體結構性的實證研究。故本研究選擇以店面印象管理(store image management)的理論切入來探討之，因為店面印象管理是一個探討影響消費者忠誠度之多面向變數的結構型理論。

將店面印象運用於零售商店的 Martineau (1958)主張商店印象是一種會影響消費者購買決策的力量。James, Durand & Dreves (1976)彙整各學者的意見後將店面印象定義為消費者評估重要商店屬性後所得到的態度組合。由以上可知，店面印象是一種從經驗中所產生的感受，形成印象的各個屬性決定了業者的成功與否(謝文雀，2001)。至於店面印象所涵蓋的面向，Martineau (1958)認為應包括功能屬性的價格、商品種類、品質、地點及心理屬性的陳列與建築構造、象徵與顏色、

廣告、銷售人員。Lindquist (1974)將其之前的 26 位學著的研究重新整理，歸納出較為接受的商品、服務、顧客、實體設備、便利、促銷、商店氣氛、組織因素、交易後滿意等 9 個構面及 33 個屬性。李君如，陳偉洋(2006)的研究則將店面印象分為品牌意象、店內便利性、空間與氣氛、產品、特定商店屬性、退換貨服務等 6 個構面。蔡正飛、張瓊文、古蕕榕、黃薇勳、徐欣薇 (2012)參考並整理過去相關研究，提出店面印象的 4 個構面產品、服務、設備、氣氛。本研究將之套進職棒的球場經營管理中，並考量職棒產業特性，採用蔡正飛等人(2012)關於店面印象的構面整理成球場印象管理如表 1，並分別闡述如下：

表 1 球場印象管理之四構面

構面	要素
產品(球賽)	球賽精采、球員表現、教練調度、球賽廉潔(沒打假球)、票價、賽程安排...等
服務	球場服務人員、購退票方便性、餐飲、禮品服務...等
設備	球場設施、動線設計、指示標示、交通便利...等
氣氛	球賽氣氛、正妹及偶像開球、啦啦隊、吉祥物、後援會、球場布置、特殊活動...等

資料來源：本研究整理

1. 產品(球賽)：

Lindquist(1974)提出產品是吸引消費者購買的主要原因之一，而構成產品的要素包含了品質、選擇性、及價格等。品質認知是消費者對產品優點的整體評價，是消費者對產品主觀的看法，同時受到產品內部屬性與外部屬性的影響，具較高程度的抽象概念(Zeithaml,1988)，當產品的品質越好，則消費者對商店的印象就越好(Hildebrandt, 1988)。Hildebrandt (1988)的研究證實當消費者知覺的價格是公正的，即會產生較好的店面印象。因此，總結來說，如 Lindquist 的主張，產品品質與價格為影響店面印象的關鍵屬性。以職棒來說，產品本身就是球賽，而球賽是由球員、教練、球團等要素所組成，門票則是觀賞球賽付出的成本。根據施致平(2002)的研究發現，球賽的精彩度、球迷對球員的喜愛、賭博事件都是影響球迷參與職棒運動意願的主因；陳成業(2012)的研究也顯示當球員的表現不佳、球隊戰績不佳、發生醜聞遺毒如球員簽賭、黑道介入、打假球等事件，都會降低球迷至現場觀看球賽的意願，Hansen & Gauthier (1989)也主張球隊的表現是吸引球迷進場觀看球賽的重要因素。因此一場節奏緊湊具有張力且扣人心弦的高品質球賽，球員精湛的球技與全力以赴拼鬥的精神、教練團的戰術調度運用、球團的經營態度，球團對教練、球員的支持度、票價是否合理，都是影響球迷是否願

意買票進場觀賞的關鍵，當球迷對產品感到滿意時，也就是說就會更願意購票進場觀賞球賽。

2. 服務：

服務人員與消費者之間的互動是服務過程中的主體，對服務的順利進行、完成與品質有決定性的影響(Solomon, Surprenant, Czepiel & Gutman, 1985)。消費者期待銷售人員具有良好的服務態度並具備良好的專業知識，而銷售人員的服務態度與專業知識是促進店面印象的要素之一(Martineau, 1958; Kunkel & Berry, 1968; Hopkins & Alford, 2001)。職棒為觀賞性運動產業，將上述知識套入職棒中，球場服務人員(包含現場購票人員、入口剪票人員、餐飲禮品部販賣人員)的態度是否友善良好、服務人員是否可以即時的解決球迷的問題、提供的餐飲或禮品服務、購票、退票的方便性等，都會影響球迷對整體球賽的觀感進而影響是否願意購票進場的意願，以往的研究也顯示，球賽中的服務接觸是影響球迷的重要因素，有優良的服務才能吸引球迷再次進入球場看球(陳薇先、紹于玲，2006；李坤哲，2006)，因此當球場服務讓球迷有賓至如歸的看球體驗感受時，就會吸引球迷繼續購票進場看球

3. 設備：

動線設計、店面外觀設計、店內空間設計可提高消費者的購買滿意度(李君如、陳偉洋; 2006)。Wakefield & Sloan (1996)對球場設施環境的研究更指出，實體設備(如交通便利，球場新舊程度、大螢幕、座位舒適度、空間分配、指引標示等)是影響球迷觀賞滿意度及到球場看球意願要素。對職棒運動來說，球場是必備的基礎設備，因此球場設施是否符合國際水準、座位舒適度、計分板是否清楚、夜間照明亮度、洗手間與停車位數量是否足夠、球場動線是否順暢、指引標示是否簡單明瞭，及球場週邊交通便利性等都是球迷考慮是否購票進場觀賞球賽時所考慮的因素，當球迷對這些要素感到滿意時，就會有較高的再購意願。

4. 氣氛：

Kotler(1974)主張氣氛是一種主觀的心理感受，是一種消費者對商店環境的感官知覺，會影響消費者的情感及對資訊的判斷，因而產生特定情緒與促進購買的可能。商店氣氛是五感所知覺的刺激，包括聽覺、視覺、嗅覺、味覺等(Yalch & Spangenberg, 1990)。將此理論應用於職棒運動中，球場氣氛的營造是另一個吸引球迷進場觀戰的因素，歡樂且振奮人心的現場氣氛能讓球迷放鬆身心跟釋放壓力，因此當球迷對球場可以提供球迷活絡的球賽氣氛、啦啦隊性感火辣的舞蹈、正妹偶像的開球表演以及場邊美女球童所帶來的視覺享受、後援會啦啦隊帶領的熱情加油口號...等感到滿意時，就會更願意花錢購買門票進場觀賞球賽

(三) 球場印象管理對球對績效的影響

Oppewal & Timmermans (1997)指出店面印象是影響顧客忠誠度以及銷售成功的重要因素，關於店面印象與忠誠度的研究也顯示出店面印象與顧客忠誠度存在著正向關係(Mazursky & Jacoby, 1986; Osman, 1993; Bloemer & de Ruyter, 1998)。陳家祥、嚴秀茹、呂湘南及許翠谷(2003)研究也指出店面印象中的有形體(如品牌種類與分類、產品可靠安全、實體環境舒適)、時間與便利(如停車方便、動線規劃順暢)、社會心理(如店面形象、員工態度)與顧客忠誠度存在正向關係。在棒球領域中，林士彥、張良漢、蘇士博(2007)的研究也實證，球迷現場所感受之滿意度(包含球場服務互動、球場實體設備、安全維護及信賴可靠)與其對球隊之忠誠度具有明顯的正向關係。

因此，我們推論，球隊之整體球場印象管理正向顯著影響球隊績效，同時其次構面理應也有同樣的效果，為了實際驗證我們的推論，我們提出以下假說：

- 《假說 1》球迷對球隊之整體球場印象管理的滿意會正向顯著影響球隊績效；
- 《假說 1-1》球迷對球賽的滿意會正向顯著影響球隊績效；
- 《假說 1-2》球迷對服務的滿意會正向顯著影響球隊績效；
- 《假說 1-3》球迷對設備的滿意會正向顯著影響球隊績效；
- 《假說 1-4》球迷對氣氛的滿意會正向顯著影響球隊績效；

三、策略性明星人力與球隊績效

(一) 明星人力

近 20 年來，許多學者認為人力資源之所以異於其他企業資源(如財務或技術資源)而成為持續競爭力的主要資源之原因是其具有 Barney(1991, 1995)之資源基礎觀所主張的「能創造價值」、「稀有性」、「難以模仿」與「不可取代性」。因這樣的企業特有資源正是企業績效之所賴之競爭優勢的來源。所以這種能讓企業獲取強力競爭優勢及績效的人力資源管理實務謂之策略性人力資源(Wright & McMahan, 1992; Ngo, Lau, & Foley, 2008)。Barron & Kreps(2009)再以策略性人力資源的角度，將企業人力以其可能對企業績效產生的程度分成 3 種人力：

- (1) 明星人力(star): 他們績效好時會對企業績效產生大的貢獻；績效不好時會對企業績效的損傷也大。
- (2) 守護神人力(guardian): 他們績效好時會對企業績效產生的貢獻不很大；績效不好時會對企業績效產生重大的損傷。
- (3) 步兵人力(foot-solider)：他們績效的好與不好對企業績效產生的貢獻與損傷都不是很大。

而球隊中的明星人力就具有 Barney(1991, 1995)之資源基礎觀所主張的「能創造價值」、「稀有性」、「難以模仿」與「不可取代性」這種特質。

運動明星隊球隊的巨大影響力(使整個球隊的績效向上提升，連帶的使球團

收入遽增,不只是球場門票收入)是因為他們會讓球迷產生偶像崇拜心理與行為。偶像崇拜是一種具有特定意義的社會文化現象,在偶像崇拜的過程中,必定伴隨著高度的「認同」與「涉入」(簡妙如,1996)。張春興(1994)指出「認同」是一種心理傾向,為個體在潛意識中以他所尊重或羨慕的人為榜樣進行模仿的歷程。郭為藩(1975)及陳月娥(1986)指出認同理論可分為4種程度:(1)認知(Cognitive)認同;(2)情感(Affective)認同;(3)知覺(Perceptual)認同;(4)行為(Behavioral)認同。Raviv et al., (1996)的研究也指出,人們在同儕團體中會被鼓勵、支持,並增強他們對偶像崇拜的投入。McCutchen, Lange & Houran (2002)研究則進一步指出偶像崇拜會依程度上的不同延伸出來三種投入行為:(1)情緒模仿行為;(2)資訊分享行;(3)成功認同行為。根據研究,消費者很會因感性的偶像崇拜心理而影響其消費行為(如 Raviv, Bar-Tal, Raviv,& Ben-Horin, 1996)。

根據Yang、Wang & Niu (2008)的研究,台灣高中與大專學生的衝動性購買與其對偶像的崇拜有正向關係,青少年對偶像的崇拜會加強其品牌形象。Wang、Chen、Yang & Farn (2009)的研究也證實偶像崇拜的調節效果顯著,台灣青少年會因為對偶像崇拜而增強其非法下載音樂的企圖。蔡正飛蔡寶珠、王瑞慈、林佳蓁(2013)及蔡正飛、黃莉雅、周寶馨、林政君、薛名純(2014)的實證研究也發現消費者的偶像崇拜會顯著增強行銷組合對消費者忠誠度的提升效果。因此,綜合上述可推論,球迷隊球星的偶像崇拜對管理行為(球場印象管理)與消費者忠誠度之間具有增強作用。

(二)明星人力對球隊績效的增強作用

中華職棒最早引用明星人力的是La New熊2006年以史無前例的3年年薪1,000萬讓上過美國職棒大聯盟的陳金鋒加入球隊,他的加入在球隊從墊底到總冠軍中居功甚大,也帶動風潮(台灣棒球維基館,2014)。2013年被喻為中華職棒史上最「大咖」的外籍球員星曼尼來說,他在其19年大聯盟生涯的輝煌紀錄早已讓台灣球迷印象深刻,尤其他在紅襪隊時期是台灣旅美投手王建民在巔峰時期頭疼的打者之一,因此台灣球迷對他是相當熟悉的(黃照敦、洪定宏,2013)。他來台加入義大犀牛隊,製造不少話題與氣勢,提升了球迷與媒體對義大犀牛及中華職棒的關注,成功帶動觀戰人潮,不僅因假球案而不再進球場看球的舊球迷回籠,也吸引了不少新球迷走入球場支持中華職棒。2013/03/27曼尼在澄清湖球場的首戰,就吸引爆滿的2萬名球迷進場,澄清湖球場座無虛席,創下例行賽平日票房紀錄。此後熱度不減,票房一路強強滾,曼尼,成為票房的保證,開季的第一週的平均每場票房約1萬4百多人,為球團帶來1,366萬元的進帳(林三豐,2013)。此外,曼尼不只實力超強,製造球賽戲劇效果,而且人緣極佳沒有大巨星的架子,不只與隊員及球迷互動佳,也熱心公益活動,一時間成為許多人(包括球員、球迷與非球迷們)崇拜與學習的對象。而曼尼在義大犀牛的三個多月,澄清湖主場進場人數平均每戰10,097人,居四隊之冠,電視轉播收視率也有相同效應,興農牛在2012年收視率是聯盟最低的0.327,2013年義大犀牛則衝到0.928,成長

183.8%，聯盟整體收視率也成長了112%，曼尼嚴然成為義大犀牛的「吸票王牌」。這呼應了一些國內的相關研究，如洪司恆(2002)指出”我喜歡的球隊中，有我喜歡的明星球員”為現場觀眾的購買決策因素之一。高立學(2011)的調查亦顯示「明星球員」與「成績紀錄」是球迷觀賞球賽時最重視的屬性。

不過，隨著曼尼的閃電離台，中職人氣票房明顯受到衝擊，平均觀眾人數由曼尼時代的 7,334 人減為 5,168 人，跌幅近三成，尤其以曼尼所屬的義大犀牛，主場票房從九千多人暴跌至四千多人，跌幅高達 46%(陳宛晶、吳意政、黃麗華，2013)。2014 為了搶救慘澹的票房，義大犀牛再度砸重金禮聘大聯盟巨投賈西亞(Freddy Garcia)加盟助陣。賈西亞於 1999 年登上美國職棒大聯盟，年薪最高達 1,000 萬美元，在大聯盟累積了 156 勝是中職洋投在大聯盟勝投最多者，但顯然氣勢與隊球迷的吸引力就沒那麼大。

因此一個相當受到關切的問題是：球星的超高待遇值得球團花嗎(Wiseman & Chatterjee,2003; Bradbury, 2011)? 球星薪水都遠遠高於球隊的平均薪資相當的多，甚至是 1 個球星的個人薪資是整個球隊 40 多名球員總薪資的 10% 左右，如 Sabathia 或 A-Rod 在洋基隊(Bradbury, 2011)。在台灣職棒來說，2006 年的陳金鋒與 2014 年的郭泓志個人待遇之高(佔整個球隊球員總薪資的 %)也都不下於美國大聯盟。另外從美、日職回台灣的明星人力待遇也都高出球隊大多數球員的待遇甚多。然而這些明星人力所帶來的效益(球團的績效)有等比例的提升嗎? 例如台灣職棒有人質疑獅隊以 3 年 4,080 萬^{註2}元簽下郭泓志，似乎未收到明顯成效(倪婉君，2014)。由於這個問題將影響到這些策略性人力的使用決策與球隊績效(球迷的忠誠)。為了探討這個課題，我們需驗證性的探討球星表現對球場印象管理與球隊績效(球迷的忠誠度)之間關係的影響效果有多大? 因此推出下列假設：

- 《假說 2》球迷對球星的認同會顯著增強球場印象管理對球隊績效的影響效果。
- 《假說 2-1》球迷對球星表現的認同會顯著增強產球賽對球隊績效的影響效果。
- 《假說 2-2》球迷對球星表現的認同會顯著增強球場服務對球隊績效的效果。
- 《假說 2-3》球迷對球星表現的認同會顯著增強球場設備對球隊績效的效果。
- 《假 2-4》球迷對球星表現的認同會顯著增強球場氣氛對球隊績效的影響效果。

四、球團母企業的形象

(一)企業形象(Corporate image)

企業形象是影響企業經營與績效的重要變數。企業形象的定義不外乎是社會或消費者對 企業的一個整體觀感。如，企業形象是社會大眾對於一個企業所

^{註2} 台灣 MLB 球員薪資最高的球隊仍是統一獅，2011 年的薪資(40 多位球員)總額約 5,500 萬(方東正,2012)，以此推之，郭泓志的薪資佔 2014 球隊球員的總薪資的 20% 左右。

的經驗、感覺、信仰、想法與知識之間交互影響的結果(Worcester, 1972)。又如，它是消費者對企業機構及其所從事的活動，所產生較主觀的情感或印象(Walters, 1978)。是企業內部文化形於外（如產品特點、行銷策略、人員風格、管理風格等）而讓人們對它產生評價的總體印象(MBA 智庫百科, 2014)。本研究總合文獻所述，將企業形象定義為：「它是經由企業與其利害關係人(如顧客、員工、社會大眾...等)間互動後，社會大眾或消費者對一個企業一系列屬性所知覺到的企業整體評價」。

李森(2009)將企業形象的內容細分 6 大項：(1) 產品形象：質量、款式、包裝、商標、服務；(2) 組織形象：體制、制度、方針、政策、程式、流程、效率、效益、信用、承諾、服務、保障、規模、實力；(3) 人員形象：領導層、管理群、員工；(4) 文化形象：歷史傳統、價值觀念、企業精神、英雄人物、群體風格、職業道德、言行規範、公司禮儀；(5) 環境形象：企業門面、建築物、標誌物、佈局裝修、展示系統、環保綠化；(6) 社區形象：社區關係、公眾輿論等。

企業形象對企業的重要是它對人才招募與有重要的影響(Gatewood, Growan, & Lautenschlager, 1993; 黃英忠、蔡正飛、黃毓華、陳錦輝, 2003; 諸承明、陳綺薇、居乃台, 2006)。而有擁有充足與優質的人力資本(human capital)自然就有助於經營績效。同時它會正向影響消費者的滿意度或忠誠度。消費者對企業的形象越喜愛，忠誠度就越高(如, Nguyen & Leblanc, 2001; 蕭鳳君; 盧永祥, 2014)。

在運動產業中，球隊形象具有下列的重要功能性：(1)影響球迷的行為；(2)市場區隔與定位；(3)吸引贊助單位(Ferrand & Pages, 1999)。其中最重要的應該是對球迷是否願意捧場。

(二)職棒球隊母企業的形象

以職棒來說，球迷與社會對球隊母企業的形象的關注也會對球隊的人才招募與經營績效產生重要的影響。因為球隊形象會影響球迷的忠誠度(簡威瑟, 李雅靖, 2011; 彭小惠, 陳全煌, 2009)。2008 年米迪亞暴龍隊由於球隊投資股東有黑幫及地下錢莊成份，因而涉嫌打假球而被職棒聯盟除名，隊球迷進場看球的殺傷力甚大(自由時報, 2008)。由球隊母企業兄弟飯店洪家經營職棒長達 25 年擁有極高人氣的兄弟象隊，當然兄弟隊的球迷經營上有其用心與獨到之處，不過兄弟飯店正派經營的企業形象也是個重要的因素。唯多年的不堪虧損，加上 2009 年的「黑象事件」使企業形象受到重大傷害(何榮幸, 2013)，使得球隊母企業於 2013 年底決定中止球隊的經營。而當球隊在更換經營者時，輿論對球隊母企業的形象的關注也產生了重要的影響。例如以生命事業為主業的龍巖集團想接手，卻被調侃說兄弟象隊變成「好兄弟」隊(蘋果, 2013)。最後雖由中信集團接手，但也不敢放進中信的 Logo，仍維持黃衫軍兄弟象隊，可見球隊母企業的企業形象也是影響球迷支持職棒的重要因素。

問題是球隊好好經營球場印象管理應該是球隊經營球迷忠誠度的最重要措

施，母企業的企業形象有影響力是沒錯，但有那麼大的關鍵作用嗎？也就是說，它對球場印象管理績效的增強或減弱作用有多大？

為了探討這個課題，我們需驗證性的探討球團之母企業的形象認同對球場印象管理與球隊績效(球迷的忠誠度)之間關係的影響效果有多大？因此推出下列假設：

- 《假說 3》球迷對球團之母企業的形象認同會顯著增強球場印象管理之績效。
- 《假說 3-1》球迷對球團母企業的形象認同會顯著增強球賽對球隊績效的效果。
- 《假說 3-2》球迷對球團母企業的形象認同會顯著增強服務對球隊績效的效果。
- 《假說 3-3》球迷對球團之母企業的形象會顯著增強球場對球隊績效的效果。
- 《假 3-4》球迷對球團之母企業的形象認同會顯著增強氣氛對球隊績效的效果。

綜合 3 個假設，本研究架構如下：

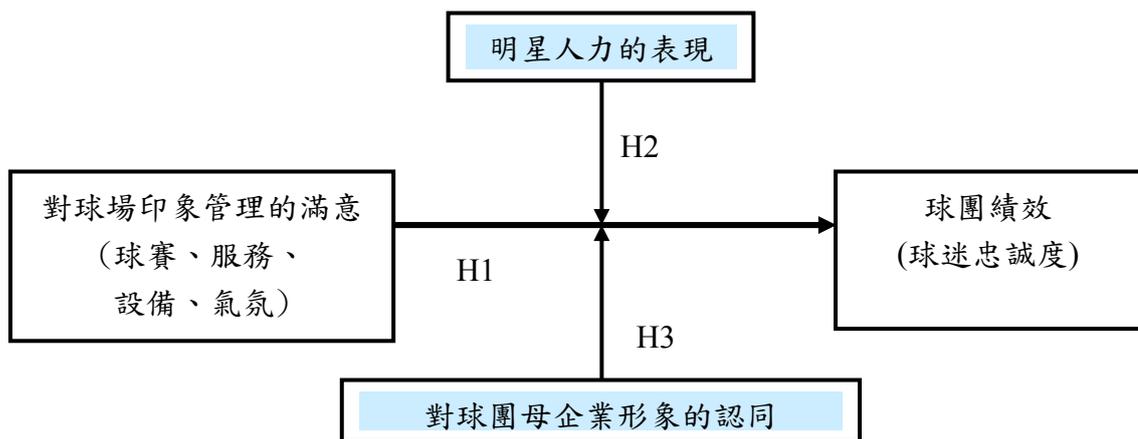


圖 1：研究架構

研究方法

一、操作性定義與量表設計

(一) 自變項：球場印象管理

本研究將球場印象管理定義為：「球迷對球場的產品(含球賽、球員...等)、服務、設備、氣氛滿意的程度」。衡量問項係參考蔡正飛等人(2012)所設計的題項，然後根據本研究職棒背景需求設計出 34 題，如「球員很認真打球」、「球場服務人員態度良好」、「球場設施符合國際水準」、「球賽的氣氛讓我感到很舒服」...等，此問卷是根據李科特七點尺度量表 (Likert Scale) 來作衡量，各題分別由「非

常同意」7 到「非常不同意」1，共分成七個等級，供受測者填答，分數越高表示答卷者越表同意該問項。

(二) 依變項：球團績效

本研究將以球迷忠誠度作為球團績效的衡量項目，定義為：「球迷對球隊產生感情，形成偏愛與長期重複看球並會推薦親友來看球之行為的程度」。衡量問項係參考 Zeithaml, et al. (1996)主張「再購意願」與「支付更多」為主要內涵，再參考蔡正飛等人(2012)所設計的題項，然後根據本研究需求(職棒背景)設計出 10 題，如：「整年度我都會繼續來看球賽」、「會鼓勵親朋好友來看球賽」、「即是票價提高我還是會來看球賽」...等，此問卷是根據李科特七點尺度量表 (Likert Scale) 來作衡量，各題分別由「非常同意」7 到「非常不同意」1，共分成七個等級，供受測者填答，分數越高表示答卷者越表同意。

(三) 調節變項(1)：明星人力的表現

本研究將明星人力的表現定義為：「迷對球星的表現是否如同預期，以及對球星在心理上產生認同；在行為上有主動涉入的崇拜行為」。衡量問項採用了 McCutcheon, Lange, and Houran(2002)主張「成功認同」、「情緒模仿」與「資訊分享」為主要內涵，再參考蔡正飛等人(2013)所設計的題項，然後根據本研究需求(職棒背景)設計出 8 題衡量題項，如：「他是票房的保證」、「我會學習他的行為」、「我樂於跟他人分享對他的崇拜」...等，此問卷是根據李科特七點尺度量表 (Likert Scale) 來作衡量，各題分別由「非常同意」7 到「非常不同意」1，共分成七個等級，供受測者填答，分數越高表示答卷者越表同意。

(四) 調節變項(2)：對球團母企業之企業形象認同

本研究將球迷的母企業形象認同定義為：「球迷對球團所屬母企業是一個有良好企業形象的認同程度」。衡量題項參考 Keller(2008)的策略性品牌管理衡量觀念及彭小惠，陳全煌(2009)的棒球隊形象構面，設計出 8 題衡量題項，如：「是一個對待消費者很公道的企業」、「是一個對社會負責的企業」、「是一個產品品質與服務都好的企業」、「是一個會善待員工的企業」...等，此問卷是根據李科特七點尺度量表 (Likert Scale) 來作衡量，各題分別由「非常同意」7 到「非常不同意」1，共分成七個等級，供受測者填答，分數越高表示答卷者越表同意。

(五) 控制變項：

本研究之人口統計變項，包含球迷之性別、年齡、教育程度、職業、月收入等，問卷以單一問題項目勾選方式提供給受測者選答。

(六) 量表鑑定：

本研究之量表設計係採用問卷調查的方式作為研究分析的基礎，問卷之設計

為 參考學者先前的研究，再根據本研究之需要(職棒背景)加以潤飾修改而來，問卷修改後亦將請研究學者、4 個球團及中華職業棒球聯盟專家針對衡量問項的內容與以題意、用詞遣字的修改，並刪除不適合的題項，以確立正式問卷實施時問卷量表的適用性，以得到專家效度(expert validity)。本研究之完整問卷如(附件一)所示。

二、 樣本

本研究於 2015 年 10 月球季結束後開始分別在 4 個球隊的粉絲團網站上蒐集網路問卷；並於 2016 年 4 月新球季開打後，分別在 4 個球隊的主球場現場向球迷發放問卷。義大犀牛隊是在高雄市澄清湖棒球場；La New 桃猿隊在桃園國際棒球場；統一獅隊在台南市棒球場；兄弟象隊是在台中市洲際棒球場。問卷試問球迷 2015 年對其支持之職棒球隊之球場印象管理、球隊看板球星、母企業形象與對球隊忠誠度的看法。有效的回收問卷共 772 份。其中來自線上粉絲團網站的有 587 份，球場現場蒐集的有 185 份(統一獅的台南球場正值整修未蒐集)。樣本的基本資料如表 2。

表 2 樣本基本資料表 (牛+猿+獅+象，n=772)

		人數	百分比
球隊	義大犀牛	203	26.3
	桃猿	201	26.0
	統一獅	150	19.4
	兄弟象	218	28.2
性別	男	469	60.8
	女	303	39.2
年齡	20(含)歲以下	263	34.1
	21~30 歲	312	40.4
	31~40 歲	149	19.3
	41~50 歲	33	4.3
	51 歲以上	15	1.9
教育程度	國小	18	2.3
	國中	64	8.3
	高中職	143	18.5
	大專	463	60.0
	碩士以上	84	10.9
職業	學生	389	50.4
	軍公教	46	6.0
	服務業	105	13.6
	家管	8	1.0

	自由	46	6.0
	製造業	74	10.8
	其他	95	12.3
個人平均月收入	NT\$20,000 以下	386	50.0
	20,001~30,000	113	14.6
	30,001~40,000	138	17.9
	40,001~50,000	71	9.2
	50,001 以上	64	8.3

樣本中以收入 NT\$20,000 以下的 21~30 歲大專學生居多(40~50%)；女生球迷已有 40%；

三、資料分析方法

本研究預定在蒐集大樣本後，採用來驗證假設的之統計分析方法包含信度分析、效度分析、因素分析、描述敘統計、相關分析、變異數分析、迴歸分析七種方法。

分析與討論

一、信、效度分析與描述性統計

問卷經過球隊管理階層及行銷學專家對題目用詞和題目數量進行修改與建議，求得專家效度(Expert Validity)。並以因素分析法取得衡量工具的建構效度(Construct Validity)，每次因素分析均先經過 KMO 與 Bartlett 檢定，因素萃取係採主成分分析法(principle component analysis)並以特徵值(eigenvalue) >1 的準則；題項的刪除係以 Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) 等學者之建議為原則，以因素負荷量大於 0.50 為之。球場印象管理部分問卷共有 32 題，經過一次的因素分析後並無刪減題目，刪減後全部題項在共同因素上的負荷量值皆大於 0.5，其總解釋變異量達 60.307%。球迷忠誠度經過 1 次的因素分析後，並無刪減題目，其總解釋變異量 62.561%。球星認同與母企業形象各經過 1 次的因素分析後，均無刪減題目，其總解釋變異量分別為 65.478%與 83.424%。

為了避免問卷的變項全部由球迷以自覺式(perception)自行填答(self-report)產生 Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff (2003) 所提出的同源誤差(common method variance)的現象。本研究使用 Harman's single factor test 來檢測之，結果以一個因素來代表所有題項的累積總解釋變異量僅為 41.540%，是符合 Podsakoff, et al. (2003) 所提的同源誤差可接受標準(<50%)。

描述性統計、相關分析與信度如表 3：

表 3 描述性統計、相關分析與信度表 (牛+猿+獅+象, n=772)

	平均數	標準差	球賽	服務	球場	氣氛	球星	母企業 形象	球迷 忠誠度
球賽	5.560	0.943	(0.880)						
服務	5.210	1.006	0.636**	(0.891)					
球場	4.519	1.255	0.507**	0.719**	(0.882)				
氣氛	5.736	1.003	0.687**	0.681**	0.565**	(0.920)			
球星	5.688	1.803	0.706**	0.573**	0.479**	0.676**	(0.891)		
母企業 形象	5.074	1.412	0.515**	0.567**	0.571**	0.543**	0.516**	(0.949)	
球迷 忠誠度	5.583	1.222	0.663**	0.546**	0.449**	0.620**	0.750**	0.550**	(0.850)

* : $p < 0.05$; ** : $p < 0.01$; *** : $p < 0.001$; (): Cronbach's α

各變項的信度分析結果，信度值(Cronbach's α)均達 0.7 以上；各變項亦呈顯著的兩兩相關。

二、變異數分析

球迷之人口統計變項在各變項上的差異性分析如表 4。

表 4 人口統計變項變異數分析 (牛+猿+獅+象, n=772)

	球賽	服務	球場	氣氛	球星	母企業 形象	球迷忠 誠度
球隊 1=犀牛；2=桃猿； 3=統一獅；4=兄弟象	1>2 ⁺ 1>3*** 4>1* 4>2,3 ***	-	2>1*** 2>3*** 4>3*	1>3*** 2>3** 4>2* 4>3***	1>2* 3>2*** 4>1* 4>2,3***	2>1** 2>3* 4>1,2,3 ***	4>1,2,3 ***
性別 1=男；2=女	2>1*	2>1*	2>1*	1>2*	-	-	-
年齡 1=20(含)歲以下； 2=21~30 歲；3=31~40	-	1>2,3 ***	1>2,3 *** 1>4 ⁺	-	1>2,4 ⁺	1>2 ⁺ 1>3*	-

歲；4=41~50 歲；5=51 歲以上							
教育程度 1=國小；2=國中； 3=高中職；4=大專； 5=碩士(含)以上	1>5*	1>3,4,5* * 2>4,5 ** 3>5**	1>3* 1>4,5** 2>4,5**	1>2,3* 1>4,5**	1>5 ⁺	1,2>5*	1>5 ⁺
職業 1=學生；2=軍公教； 3=服務業；4=家管； 5=自由；6=製造業； 7=其他	-	-	-	-	-	-	-
個人平均月收入 1=<20,000 以下； 2=20,001~30,000； 3=30,001~40,000； 4=40,001~50,000； 5=50,001 以上	1>3*** 1>5* 2>3*** 4>3*** 4>5*	1>3*** 1>5**	1>2** 1>5* 3>2** 3>5*	1>3*** 1>5* 2>3** 4>3** 4>5*	1>2** 1>3*** 1>5* 2>3* 4>2,5* 4>3***	1>2** 3>2** 4>2*	4>2* 4>5**

⁺ p<0.1 * :p<0.05; ** : p<0.01; ***: p<0.001

- 兄弟象除服務外其餘各變項(球賽、球場、氣氛、球星的認同與崇拜、母公司企業形象、球迷忠誠度) 均顯著>其它3個球隊；
桃猿隊在球場、氣氛、企業形象上顯著高於義大犀牛及統一獅。(個別迴歸分析時再補充說明)
- 女性在球賽、服務、球場的認同上顯著>男性；男性在氣氛認同上顯著>女性；但在球星球的崇拜、母公司企業形象、球迷忠誠度上無顯著差異。
- 20(含)歲以下的球迷在服務、球場、母企業形象、球星有顯著高於其他年齡層。(可能是因為要求較低，尚待日後再探討)。
- 國中以下的球迷在各變項上的認同顯著高於大專或碩士以上球迷(可能是因為要求較低，尚待日後再探討)。
- 在球迷的職業在各變項上的認同無顯著差異。
- 收入各變項上的認同舊較分歧，略約來說，30,001~40,000 下球迷在球賽上較低於其他族群(可能是要求較高)；20,000 以下球迷在球賽、球星上較高於其他族；在母企業形象認同上 20,001~30,000 球迷低於其他族群；在忠誠度上 40,001~50,000 球迷顯著高低於 20,001~30,000 及 50,001 以上族群。

這些有顯著差異的人口統計變項除了可作為球隊經營上對消費族群行銷的參考之外，亦將以控制變項處理之以純化研究架構中變項間的關係。

三、 迴歸分析

以迴歸分析驗證研究架構時，先將有顯著差異的人口統計變項以控制變項處理之，迴歸分析之結果如表5及表6。從表5的模式一及二中的VIF值來看，均在1~10之間，顯示各自變數(含控制變數)間對依變數(球迷忠誠度)的共線性影響均在可接受的範圍之內。茲將結果分別陳述如下：

(一)台灣整體職棒

對台灣整體職棒球隊而言，

1. 在整體球場印象上從表5的模式一可知，整體球場印象、球星與企母業形象都會顯著提升球迷忠誠度，特別是整體球場印象與球星， β 值是母企業形象的2.5與3倍，由其是球星 β 值最高。
2. 而從模式二中可知，球場印象中以球賽及氣氛對球迷忠誠度有非常顯著影響；服務也有顯著影響，但球場則沒顯著效果，這是球團們須留意加強的部分，可能球迷們也看多了美國MLB的球場設施，對球場的期望拉高，而目前國內球場除桃園國際棒球場外，其他球場大都不如期待(參表6)。
3. 至於交互作用(即球星與母企業形象對球場印象在球迷忠誠度的增強效果上)，它們在整體球場印象對球迷忠誠度的影響效果上是有非常顯著的增強效果，特別是球星的 β 值為0.627(請參模式三)。
4. 但在球場印象管理的4構面與球星與企母業形象的交互作用上，則
 - (1) 球星對球賽、服務與氣氛在球迷的忠誠度的影響效果上有顯著的增強效果外，而在球場則有顯著的減弱效果，這也再度呼應了球迷對球場的不滿意。
 - (2) 母企業形象則會顯著減弱服務對球迷忠誠度的影響效果(由模式二中的 β 值為0.080降為模式三中的-0.396)，可見球迷認為這些母企業有好形象的球團在球場的服務上是做的不夠好，會因此降低他們對球隊的忠誠度。至於在球賽、場地與氣氛上則無顯著增強或減弱效果，不過仍值得球團注意的是球迷認為以母企業的企業形象而言，母企業與球團對服務、球場及氣氛的經營是不及格的，對球迷忠誠度的影響，球場的 β 值由0.033(模式二)降到-0.287(模式三)；氣氛的 β 值由0.273(模式二)降到-0.015(模式三)。這是球團應改進的，如何把母企業跟球場印象管理結合的更好是值得去思考的，這對球團與母企業才有助益，也是母企業投資球團的另一項投資回報。
 - (3) 概括而言，從球場印象的4構面來看，球星除了球場外，均能顯著增強球迷的忠誠度。而母企業形象卻除了球賽外其他三個構面均會減弱球迷的忠誠度。

表 5 迴歸分析結果表

n=772 (全部球隊)

自變數:	依變數 :顧客忠誠度				
	模式一 (整體球場印象)		模式二 (球場印象分構面)		模式三 (交互作用)
	$\beta(p)$	VIF	$\beta(p)$	VIF	$\beta(p)$
球隊 ^a	0.020(0.845)	1.129	0.093(0.000)***	1.073	0.044(0.077) +
性別 ^a	0.016(0.501)	1.038	0.038(0.162)	1.097	0.019(0.451)
年齡 ^a	0.033(0.292)	1.914	0.006(0.865)	1.901	0.006(0.868)
教育程度 ^a	0.005(0.847)	1.204	0.014(0.627)	1.238	0.019(0.493)
平均月收入 ^a	0.009(0.777)	1.863	0.013(0.714)	1.858	0.017(0.620)
主作用:					
球場印象	0.521(0.001)**	1.612			
球星(S)	0.600(0.000)***	1.618			
母企業形象(CI)	0.196(0.000)***	1.525			
球賽	-		0.407(0.000)***	2.128	
服務	-		0.080(0.067)+	2.093	
球場			0.033(0.372)	2.100	
氣氛			0.273(0.000)***	2.489	
交互作用:					
球場印象× S					0.627(0.000)***
球場印象× CI					0.109(0.008)**
球賽× S					0.263(0.005)**
服務× S					0.421(0.027)*
球場× S					-0.321(0.066)+
氣氛× S					0.339(0.035)*
球賽× CI					0.335(0.106)
服務× CI					-0.396(0.088)+
球場× CI					-0.287(0.159)
氣氛× CI					-0.015(0.939)
R2	0.604		0.497		0.593
(Adjusted R2)	0.600		0.492		0.586
$\Delta R2$	0.604		0.497		0.593
F change	166.166***		94.356***		78.874***
Sig F change	0.000		0.000		0.000

$p < 0.1$ * : $p < 0.05$; ** : $p < 0.01$; *** : $p < 0.001$; ^a:控制變數以虛擬變數處理

表 6 四支球隊間的比較

自變數:	依變數: 球迷忠誠			
	 義大犀牛	 La New 桃猿	 統一獅	 兄弟象
	$\beta(p)$	$\beta(p)$	$\beta(p)$	$\beta(p)$
性別 ^a	0.056(0.225)	0.044(0.269)	0.088(0.316)	-
年齡 ^a	-0.087(0.237)		-0.047(0.730)	-
教育程度 ^a	0.017(0.752)	-0.008(0.852)	-0.076(0.428)	-0.172(0.015)*
職業 ^a	-	-	-0.071(0.563)	0.131(0.158)
平均月收入 ^a	0.002(0.983)	0.077(0.071)+	-0.007(0.955)	-0.029(0.761)
整體球場印象	0.248(0.000)***	0.108(0.136)	0.648(0.000)***	0.524(0.000)***
球星(S)	0.518(0.000)***	0.704(0.000)***	0.583(0.000)***	0.427(0.000)***
母企業形象(CI)	0.098(0.073)+	0.070(0.225)	0.223(0.000)**	0.384(0.000)***
球賽	0.267(0.000)***	0.364(0.000)***	0.438(0.000)***	0.516(0.000)***
服務	0.150(0.082)+	-0.072(0.466)	0.113(0.287)	0.048(0.560)
球場	0.125(0.108)	0.176(0.038)+	-0.193(0.037)*	-0.054(0.438)
氣氛	0.234(0.003)**	0.351(0.000)***	0.402(0.000)***	0.182(0.010)*
球場印象× S	0.248(0.665)	-0.447(0.416)	0.617(0.000)***	0.374(0.000)***
球場印象× CI	-0.245(0.631)	0.277(0.555)	0.091(0.416)	0.330(0.000)***
球賽× S	0.056(0.866)	0.758(0.050)+	0.467(0.000)***	0.602(0.000)***
服務× S	0.546(0.078)+	0.066(0.894)	0.154(0.820)	0.062(0.590)
球場× S	-0.285(0.446)	-0.213(0.681)	-0.215(0.079)+	-0.341(0.085)+
氣氛× S	0.121(0.154)	0.570(0.236)	0.310(0.054)+	0.174(0.123)
球賽× CI	0.266(0.465)	-0.459(0.294)	0.570(0.005)**	0.666(0.000)***
服務× CI	-0.572(0.143)	0.009(0.978)	-0.165(0.532)	-0.018(0.890)
球場× CI	0.327(0.434)	0.462(0.438)	-0.210(0.206)	-0.158(0.092)+
氣氛× CI	0.310(0.139)	-0.158(0.724)	0.403(0.082)+	0.181(0.183)

+ : $p < 0.1$; * : $p < 0.05$; ** : $p < 0.01$; *** : $p < 0.001$; ^a : 控制變以虛擬變數處理

(二) 四支球隊個別的分析

1. 義大犀牛隊：

- (1) 義大的整體球場印象會顯著影響球迷忠誠度。但球場印象中的球場不會顯著影響球迷忠誠度，跟其他 3 隊一樣。
- (2) 因此，球星也不會增強整體球場印象對球迷忠誠度的影響效果，甚至球場成負向減弱效果(β 值為-0.285)；
- (3) 企業形象整體球場印象也不會增強整體球場印象對球迷忠誠度的影響效果，甚至是負向減弱效果(β 值為-0.245)；
- (4) 義大的整體球場印象 \times 企業形象對忠誠度的影響(β 值為-0.245)；在 2016 年 6 月宣布要出賣球隊後應會變更差。

2. La New 桃猿隊

- (1) 桃猿隊的整體球場印象與企業形象不會顯著提升球迷忠誠度，可能是球場印象中的服務有負向影響所致；但球賽跟球星有相當顯著的效果。
- (2) 基於(1)，所以球賽 \times 球星對於球迷忠誠度有顯著的加分效果。
- (3) 桃猿的球場是 4 隊中唯一能顯著正向球迷忠誠度的(桃園國際棒球場是最新最完善的球場)。
- (4) 桃猿隊的球星與企業形象在整體球場印象提升球迷忠誠度上，都沒有顯著的加分效果。

3. 統一獅

- (1) 雖然整體球場印象能顯著提升球迷忠誠度，但服務的效果不顯著；球場更是有負向效果。在本研究調查時，4 隊的主球場中，統一獅的台南棒球場是最老舊與不完善的球場(雖然 2016 在本研究調查後，台南棒球場也已改善，但仍須檢視是否符合球迷期待)。
- (2) 球星與母企業形象也都能正向提升球迷忠誠度。
- (3) 球星對整體球場印象在提升球迷忠誠度上，也有顯著的加分效果，特別是在球賽與氣氛，但是值得注意的是球場依舊是顯著的負效果。
- (4) 母企業形象對球賽及氣氛提升球迷的忠誠度上，有顯著的加分效果，但服務與球場卻有負向的減分效果，導致母企業形象對整體的球場印象管理在提升球迷忠誠度上沒有加分效果。

4. 兄弟象隊

- (1) 在提升球迷的忠誠度上，象隊的整體球場印象、球星與母企業形象都有非常顯著的效果，特別是母企業形象是 4 隊中最好的(β 值 0.384 $>$ 獅的 0.223、犀牛的 0.098 及猿的 0.070)，看來在球迷心中，中信還能承續兄弟飯店集團的好形象。
- (2) 球星及母企業形象在整體球場印象對球迷忠誠度的影響上，也有非常顯著的加分效果，而且遠優於其他 3 隊。其他 3 隊僅獅隊的球星有顯著的加分效果，但也沒兄弟隊這麼大。

- (3) 在球場印象的 4 構面中，球賽及氣氛也顯著的能提升球迷的忠誠度，特別是球賽也非常顯著的效果，服務及球場就沒有顯著的效果，特別是球場還呈現負效果(β 為 -0.054)，這可能與兄弟象隊的主場太分散有關。
- (4) 球星在球賽對球迷忠誠度的影響上，有非常顯著的加分效果(β 值為 0.602)。可見兄弟隊在球賽上的表現令球迷喜愛，再加上球星們的表現使球迷忠誠度更高，這是其他 3 隊須學習的，尤其是義大犀牛隊(3 隊中唯一球星在球賽沒有顯著的加分效果，可能是球星們在製造戰績的效果上，沒那麼明顯所致)。

(三) 討論摘要：

明星人力(球星)對球隊績效(球迷的忠誠度)是有很大的影響力，特別是能非常顯著的增強球場印象管理的績效，特別是對球場印象中的球賽。因為明星人力會使球賽更精彩而鞏固了球迷的忠誠度。母企業的企業形象雖然也有加分效果，但是強度就小得多了，這也意涵著明星人力是運動產業中，對企業績效有相當舉足輕重的影響因素。雖然美國 MLB 有些球隊不投資大球星，依然會有令人意外的成績(如運動家、光芒)，可是一來績效突出的成功機率不高，二來當這些球隊偶而成功了以後，球隊中就產生了一些閃爍的明星人力，被其他球隊所網羅。

此外，各球隊對明星人力的使用方法與其他因素會造成績效的差異，例如本研究中，義大犀牛隊的球星在球賽提升球迷忠誠度上，就沒有顯著的加分效果，雖然犀牛在 2013 引進拉米瑞茲造成大轟動，顯著達到加分效果，可是目前陣中的球星如林哲瑄、高國輝、林益全...等，雖然都受到球迷喜愛，可惜加分的力道卻不顯著，這也值得繼續探討。

結論

一、 結論

本研究發現如下：球場印象管理、球星與母企業形象都會顯著直接提升球迷忠誠度，特別是球星是母企業形象的近 3 倍效果。再從球星與母企業形象對球場印象在球迷忠誠度的增強效果上來看，它們都有非常顯著的增強效果，特別是球星的增強力道是母企業形象的 6 倍多，可見此明星人力對企業績效(球迷忠誠度)的巨大影響力。

從球場印象管理的 4 構面來看，球星與母企業形象對球場印象管理在球迷忠誠度的增強效果上，除了球場外，球星均能顯著增強球場印象管理中的球賽、服務與氣氛對球迷忠誠度的影響效果。但母企業形象卻除了球賽外其他三個構面均會減弱球迷的忠誠度。

此外，不同球隊對明星人力的使用方法與其母企業形是會造成企業績效的差異。

二、 研究與管理實務意涵

(一) 研究意涵

明星人力直接對企業績效(如球迷忠誠度)是有巨大的影響力，同時也會增強管理措施(如本研究的球場印象管理)對企業績效的效果。換言之，在運動產業中明星人力確實應是企業績效的關鍵因素。

相較於球星除了球場外均能顯著增強球場印象管理對球迷的忠誠度的影響效果，企業形象卻除了球賽外其他三個構面均會減弱球場印象管理對球迷的忠誠度的影響效果。以 Hertzberg 的激勵理論來看這現象，要激勵球迷提高他們的忠誠度，球星就像激勵因子，做好會有正面加強效果；而母企業形象就像是不能不做好的保健因子。兩者都有其重要性存在，但因果關係的方向確有所不同。

整體管理措施(如本研究的球場印象管理)對企業績效有正向的效果不代表其次構面都有同樣的效果；同時在加入調節作用後，更會產生與預期不同的結果(如表 5 與表 6 中的次構面與調節便向的交互作用結果)。這些發現意涵著，在研究管理措施的績效時，次構面的探討的發現能使因果關係的預測與解釋更加詳實，是不容忽視的。

(二) 管理實務意涵

球星在運動產業中確實是球團績效的相當關鍵因素。即使可能有大的風險(如績效遠不如所支付的成本)，這些核心人力(core manpower)還是值得引用之。然而為了確保這些明星人力投資的回報，這些明星人力的人資管理措施(選、育、用、留)還是須慎重的評估與實施。

要提升球迷的忠誠度須以較寬廣的角度來著眼，例如本研究從綜合球場印象管理、球星、母企業形象等的變數群來探討，較能找出一些值得思考與改進的地方。

整體措施(如球場印象管理)對企業績效有正向的效果不代表其次構面都有同樣的效果，就如同本研究球場印象管理中的次構面之一的球場就沒有顯著效果。而這些沒有正向的效果的變數正是企業值得去思考與改善的地方。特別是球場可參酌美國職棒球場的多元特色與活潑設計。

值的注意的是，母企業形象對管理措施(如球場印象管理中的服務、球場、氣氛)在球迷忠誠度的影響上有負面的減弱效果，這現象意涵著球迷認為這些母企業有好的企業形象(如本研究中兄弟象所屬於的中國信託金控集團；統一獅所屬於的統一企業集團)，但是球團在球場印象管理上的服務、球場上是做的卻不符合母企業應有的水準，會因此降低他們對球隊的忠誠度。這是球團與母企業值得去思考與改善的地方。

三、 研究限制與建議

本研究的重要變項-明星人力是指各球隊的球星，惟球迷心中誰是球星的界定仍需再更嚴謹，並斟酌在問卷中是否明示該球隊的球星是包括哪幾位？或單指某一巨星？因為頂級球星較明確，但有些還沒到頂級，但在球迷心中已是球星的是否要包括進來。再者，台灣的棒球源自日本，近年來則吸取不少美式強力棒球的觀念。因此有不少球場印象管理、球星聘用的作法是參酌美、日職棒球團的作法；台灣球隊中不少的球星是旅美日歸國；加上美國是職棒的最高殿堂，日本則一直是亞洲首強，所以，日後研究若能有跟美日職棒在此研究議題上的直接比較，將會使本研究架構與發現更具類推力。

參考文獻

一、中文

- 王文昇、孟峻璋，2009，「台灣職業棒球黑暗的足跡—消逝的米迪亞」，競技運動，11(2):1-13。
- 李君如、陳偉洋，2006，「影音租售連鎖店商店印象與顧客忠誠度之研究」，顧客滿意學刊，2(1)：127-160。
- 李淑玲，1993，「職棒球員形象之探討」，體育與運動，84：125-151。
- 李森，2009，企業形象策劃，清華大學出版社。
- 林士彥、張良漢、蘇士博，2007，「賽會服務品質與價值對現場觀眾滿意度及忠誠度之相關性研究-以中華職棒為例」，體育學報，40(1)：77-92。
- 施致平，2002，「台灣職棒民眾意見現況調查研究」，體育學報，33：165-176
- 范峻豪、劉蕙怡，2008，「中華職棒大聯盟十八年總冠軍賽賽會服務品質與滿意度之相關性研究」，大專體育學術專刊：333-339
- 徐喬涵、李滢，2013，「燃燒吧，國球！2013 中華職棒收視分析」，尼爾森媒體研究月刊，2-9
- 高立學，2001，「觀賞運動活動吸引觀眾的屬性分析」，休閒事業研究，9(2):39-56。
- 張春興，1994，教育心理學-三化取向的理論與實踐，台北：東華。
- 教育部體育署，2013，中華民國 102 年運動統計，台北市。
- 郭為藩，1975，人格心理學理論大綱，台北：五南。
- 陳文喜，2013，「義聯集團企業的運動贊助對中華職棒營運影響之研究」，真理大學運動知識學報，10：115-130。
- 陳正男、曾倫崇、王沛泳，2003，「球迷參與行為及參與滿意度之影響因素-統一獅實證研究」，企業管理學報，58：1-27。
- 陳成業，2012，「中華職棒賽會現場觀賞之阻礙因素」，大專體育學刊，14(3)：275-287
- 陳家祥、嚴秀茹、呂湘南、許翠谷，2003，「商店印象與顧客忠誠度之研究-以大台北地區百貨公司為例」，中華管理評論國際學報，2(6)：156-177。

- 陳雅潔，2009，「兄弟象隊要說再見？--洪家養球隊二十五年賠七億 熱情已冷卻」，財訊，326: 98-100。
- 陳薇先、紹于玲，2006，「2004ING 台北國際馬拉松參賽者涉入程度、滿意度及再參加意願之研究」，北體學報，14: 146-156。
- 張曼玲、姚立言，2010，「品牌個性與球隊認同感關係之評估-中華職棒球隊為例」，運動休閒管理學報，7(1): 55-69。
- 蕭鳳君、盧永祥，2014，「服務品質、企業形象、顧客滿意與行為意向之研究--以用電設備檢驗維護業為例」，顧客滿意學刊，10(2):141-165。
- 廖俊儒(2004)，職棒現場觀眾消費體驗要素對體驗滿意度與忠誠意願影響之研究 (未出版碩士論文)，國立臺灣師範大學，台北。
- 蔡正飛、張瓊文、古蕪榕、黃薇勳、徐欣薇，2012，「消費者進口品偏好對跨國企業 COSTCO 商店印象管理績效之影響研究-台灣地區與南韓的比較」，經濟管理，34(Z1):179-183。
- 蔡正飛、蔡寶珠、王瑞慈、林佳蓁，2013，「消費者之偶像崇拜與跨文化認同對跨國企業行銷組合績效的影響研究—以日系 Avex 公司為例」，顧客滿意學刊，9(2):247-270。
- 蔡正飛、黃莉雅、周寶馨、林政君、薛名純，2014，「蘋果迷的賈伯斯偶像崇拜對 iPhone 的行銷組合績效有多大助力?-台灣高雄與美國洛杉磯的比較」，顧客滿意學刊，10(2):263-286。
- 彭小惠、陳全煌，2009，「中華職棒球隊品牌形象與球迷忠誠度之研究」，台灣體育運動管理學報，8: 35-54。
- 諸承明、陳綺薇、居乃台，2006，「企業人力資源聲望與人才招募效益之研究--以高科技產業為實證對象」，中原企管評論，4(2):117-133。
- 戴國良，2010，品牌行銷與管理，台北：五南
- 謝文雀，2001，消費者行為，台北：華泰文化
- 簡威瑟、李雅靖，2011，「棒球球隊形象研究」，傳播與管理研究，11(1):69-108。

二、英文

- Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17(1): 99-120.
- Barney, J. B. 1995. Looking inside for competitive advantage. **Academy of Management Executive**, 9(4): 49-61.
- Baron, J. N., & Kreps, D. M. 2009. **Strategic Human Resources: Frameworks for General Management**. N.K. John Wiley & Son, In
- Bloemer, J., and De Ruyter, K., 1998, On the Relationship between Store Image, Store Satisfaction and Store Loyalty, **European Journal of Marketing**, 32(5/6), 499-513.
- Bradbury, J. C., 2011, Is CC Sabathia Worth \$161 Million? Valuing Long-Run

- Contracts. *Hot Stove Economics*. Springer, 139-153.
- Cheng, S. T., 1997, Psychological determinants of idolatry in adolescents, *Adolescence*, 32(127), 687-692.
- Delery, J. E., & Shaw, J. D. 2001. The strategic management of people in work: review, synthesis and extension. **Research in Personnel and Human Resources Management**, 20: 165-197
- Dick, A. S., and Basu, K., 1994, Customer Loyalty: Toward an integrated conceptual framework, *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Donovan, R.J., Rossiter, J.R., Marcoolyn, G., and Nesdale,A., 1994, Store Atmosphere and Purchasing Behavior, *Journal of Retailing*, 70(3), 283-294.
- Ferrand, A. & Pages, M., 1999, Image management in sport organisations: the creation of value, *European Journal of Marketing*, 33(3/4): 387 – 402.**
- Gatewood, R.D. Growan, M.A. & Lautenschlager, G.J. 1993. Corporate image, recruitment image, and initial job choice decision. *Academy of Management Journal*, 38(2): 414 - 427 .
- Gladden, J.M., & Funk, D.C., 2001, Understanding brand loyalty in professional sport :Examining the link between brand associations and brand loyalty, *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 3(1), 67-94.
- Hansen, H., & Gauthier, R., 1989, Factors affecting attendance at professional sport events, *Journal of sport management*, 3(1), 15-32.
- Heskett,J. L., Jones, T.O., Loveman, G. W., Sasser, W.E. & Schlesinger, L.A., 1994, Putting the Service Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Mar/ Apr, 164-174.
- Hildebrandt,L., 1988, Store image and the prediction of performance in retailing, *Journal of Business Research*, 17, 91-100.
- Hopkins, C.D., & Alford, B.L., 2001, A new seven-dimensional approach to measuring the retail image construct, *Academy of Marking Studies Journal*, 5(2), 105-114.
- James, D. L., Durand, R. M., and Dreves, R., 1976, The use of Multi-Attribute attitude module in a store image study, *Journal of Retailing*, 52(2):23-24.
- Jones, T. O., and Sasser, W. E. Jr., 1995, Why satisfied customers defect, *Harvard Business Review*, Nov./Dec., 88-99.
- Keller, K.L.2008, “**Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity**”, Upper saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Kenneth E. Boulding, 1956, The image: Knowledge in life and society, University of Michigan press, 6.
- Kotler,P., 1974, Atmospherics as a marketing tool, *Journal of Retailing*, 49(winter), 48-64.

- Lindquist, J. D., 1974, Meaning of image, *Journal of Retailing*, 50(4), 29-38.
- Martineau, P., 1958, The personality of the retail store, *Harvard Business Review*, 36, 47-55.
- McCutcheon, L. E., Lange, R., and Houran, J., 2002, Conceptualization and Measurement of Celebrity Worship, *British Journal of Psychology*, 93(1), 76-87.
- Nguyen, N. & Leblanc, G., 2001, Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in service, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227-236.
- Ngo, H-Y, Lau, C-M & Foley, S. 2008, Strategic Human Resource Management, Firm Performance, and Employee Relations. *Human Resource Management*, 47(1): 73-90.
- Oppewal, H. & Timmermans, H., 1997, Retailer Self-Perceived Store Image and Competitive Position, *International Review of Retail, Distribution & Consumer Research*, 7(1), 41-59.
- Osman, M., 1993, A Conceptual Model of Retail Image Influences on Loyalty Patronage Behaviour, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 3(2), 133-148.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y. and Podsakoff, N. P. 2003. Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5): 879-903
- Prus, A., and Brandt, D. R., 1995, Understanding your customers, *Marketing Tools*, 10-13.
- Raviv, A., Bar-Tal, D., Raviv, A., and Ben-Horin, A., 1996, Adolescent idolization of Pop Singers: Causes, Expressions, and Reliance, *Journal of Youth and Adolescent*, 35(5), 331-350
- Solomon, M.R., Surprenant, C., Czepiel, J.A., and Gutman, E. G., 1985, A role theory perspective on dyadic interactions: The service encounter, *Journal of Marketing*, 49, 99-111.
- Wakefield, K. L., and Sloan, H.J., 1996, Measurement and management of the sportscape, *Journal of sport management*, 10, 15-31.
- Wang, C., Chen, C., Yang, S., and Farn, C., 2009, Pirate or Buy? The moderating effect of idolatry, *Journal of Business Ethics*, 90(1), 81-93.
- Webster, F. E. J., 1994, Defining the new marketing concept, *Marketing Management*, 2(4), 22-31.
- Walters, C.G. (1978), *Consumer Behavior: A Integrated Framework*, New York, NY: Richard D. Irwin Inc.
- Wiseman, W. & Chatterjee, S. 2003. Team payroll and team performance in major

- league baseball: 1985–2002. *Economics Bulletin*, 1(2): 1–10.
- Worcester R. M. (1972), **Consumer Market Research Handbook**, New York, NY: McGraw-Hill Book Company.
- Wright, P. M. & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18, 295–320.
- Yalch, R., and Spangenberg, E., 1990, Effects of store music on shopping behavior, *The Journal of Consumer Marketing*, 7(2), 55-63.
- Yang, C., Wang, Y. D., and Niu, H. J., 2008, The Effects of Idolatry and Personality Traits on Impulse Buying: An Empirical Study, *International Journal of Management*, 25(4), 633-640.
- Zeithaml, V. A., Barry, L. L., and Patasurman, A., 1996, The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zeithaml, V.A., 1988, Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence, *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.

三、網站

- 中華職棒大聯盟全球資訊網，2013，<http://www.cpbl.com.tw/>，查詢日期:2014年10月
- 自由時報，2008，黑幫合資 職棒米迪亞老闆涉打假球，
<http://news.ltn.com.tw/news/focus/paper/249160>，查詢日期:2014年10月
- 台灣棒球維基館，2013，<http://twbsball.dils.tku.edu.tw/wiki/index.php>，查詢日期:2014年11月
- 吳清正，2013，自由時報，大效應曼尼助職棒，
<http://www.libertytimes.com.tw/2013/new/jun/20/today-sp1.htm>，搜尋日期:2013年9月。
- 何榮幸，2013，獨立評論@天下雜誌，珍惜兄弟球迷，
<http://opinion.cw.com.tw/blog/profile/43/article/692>，搜尋日期:2014年10月。
- 倪婉君 2013，自由時報，郭泓志效應 獅隊仍然肯定，
<https://tw.news.yahoo.com/%E9%83%AD%E6%B3%93%E5%BF%97%E6%95%88%E6%87%89-%E7%8D%85%E9%9A%8A%E4%BB%8D%E7%84%B6%E8%82%AF%E5%AE%9A-221109050--mlb.html>，搜尋日期:2014年9月。
- 陳宛晶、吳意政、黃麗華，2013，聯合晚報，曼尼離開後...觀眾少3成，
<http://blog.yam.com/bbnews/article/67010728>，搜尋日期:2014年4月。
- 黃照敦，2006，自由時報，鋒仔簽約 保障3年3000萬，
<http://sgdyang.pixnet.net/blog/post/3584169>，搜尋日期:2014年10月。
- 蘋果，2013，龍巖出手 想買兄弟象 網友 kuso 「拿總冠軍 塔位打8折」，
<http://www.appledaily.com.tw/appledaily/article/headline/20131023/35384685/>，搜尋

日期:2014 年 10 月。

《附錄》研究問卷³

親愛的職棒球迷您好：

這是一份關探討球迷對職棒中信兄弟隊之球場經營管理、球隊看板球星與對球隊忠誠度的看法之學術研究問卷。內容分為四個部份：(1)對球場經營管理的看法32題；(2) 看板球星 6題；(3)隊球團母企業的看法 5 題；(4) 對球隊的忠誠度 6 題；(5)基本資料 5題。本調查採用不記名方式填寫，資料也將妥善保管，請您安心作答。你可自由決定要不要填寫；填寫一部分後若不想繼續也可將問卷交回以便銷毀。填完整個問卷內容後，繳回時將致贈一份小禮物聊表謝意。本研究預計約1年後完成，您若對本研究成果有興趣，請接洽本研究計畫主持人。

謝謝您熱心的協助。

敬祝

看球愉快!

研究計畫主持人

文藻外語大學 國際企業管理系所
教授：蔡正飛 博士 敬上

95004@mail.wzu.edu.tw

886-7-3426031 # 6223

此外，參與這問卷調查若您有研究倫理的疑問，請洽詢成功大學人類研究倫理審查委員會，電話: 886-6-2757575轉51020，em51020@email.ncku.edu.tw

～若您同意參與本問卷調查，請留存本頁 並至下一頁開始作答～



中信兄弟隊

³ 僅附上兄弟象隊的問卷，其餘3隊的問卷除隊名與主球場名之外，內容均完全相同

一、對中信兄弟隊本季(2015)在台中洲際棒球場經營管理的看法

(一) 球賽部分	非常不同意	很不同意	不同意	沒意見	同意	很同意	非常同意
	1	2	3	4	5	6	7
1.球員很認真	<input type="checkbox"/>						
2.球員的球技不錯	<input type="checkbox"/>						
3.教練調度戰術運用良好	<input type="checkbox"/>						
4.球賽精彩	<input type="checkbox"/>						
5.票價很合理	<input type="checkbox"/>						
6.賽程安排良好	<input type="checkbox"/>						
7.沒有打假球	<input type="checkbox"/>						
8.球員很拼	<input type="checkbox"/>						
(二)服務部分	非常不同意	很不同意	不同意	沒意見	同意	很同意	非常同意
	1	2	3	4	5	6	7
1.球場服務人員態度良好	<input type="checkbox"/>						
2.服務人員能解決我的問題	<input type="checkbox"/>						
3.購票很方便	<input type="checkbox"/>						
4.退票很方便	<input type="checkbox"/>						
5.餐飲服務不錯	<input type="checkbox"/>						
6.禮品販賣服務不錯	<input type="checkbox"/>						
7.球賽活動資訊清楚	<input type="checkbox"/>						
8.球賽現場轉播很好	<input type="checkbox"/>						
(三)設備部分	非常不同	很不同意	不同意	沒意見	同意	很同意	非常同意

	意 1	2	3	4	5	6	7
1.球場設施符合國際水準	<input type="checkbox"/>						
2.到球場的交通便利	<input type="checkbox"/>						
3.停車方便	<input type="checkbox"/>						
4.球場動線順暢	<input type="checkbox"/>						
5.座位舒適	<input type="checkbox"/>						
6.相關設施充足(如洗手間、購物區...等)	<input type="checkbox"/>						
(四) 氣氛部分							
	非常 不同意 1	很 不同意 2	不 同意 3	沒 意見 4	同 意 5	很 同意 6	非常 同意 7
1.球迷很熱情	<input type="checkbox"/>						
2.正妹偶像開球讓氣氛很 high	<input type="checkbox"/>						
3.啦啦隊(後援會)很會帶動氣氛	<input type="checkbox"/>						
4.吸睛女孩啦啦隊很棒	<input type="checkbox"/>						
5.吉祥物很會帶動氣氛	<input type="checkbox"/>						
6.美女球童很棒	<input type="checkbox"/>						
7.球場佈置會增加球賽氣氛	<input type="checkbox"/>						
8.球場廣播會增加球賽氣氛	<input type="checkbox"/>						
9.特殊活動會帶動球賽氣氛	<input type="checkbox"/>						
10.球賽的氣氛讓我感到很舒服	<input type="checkbox"/>						

二、對中信兄弟隊本季(2015)看板球星表現的看法

	非常 不同意 1	很 不同意 2	不 同意 3	沒 意見 4	同 意 5	很 同意 6	非常 同意 7
1. 他們是票房的保證	<input type="checkbox"/>						
2. 他們經常是勝負的關鍵	<input type="checkbox"/>						
3. 他們的表現值得那樣的薪資待遇	<input type="checkbox"/>						
4. 我會學習他們的行為	<input type="checkbox"/>						

5. 我樂於與人分享對他們的崇拜	<input type="checkbox"/>						
6. 他們對我的人生有啟發作用	<input type="checkbox"/>						

三、對中信兄弟隊的支持度

	非常不同意	很不同意	不同意	沒意見	同意	很同意	非常同意
	1	2	3	4	5	6	7
1. 只要有比賽我一定盡量來看	<input type="checkbox"/>						
2. 我會繼續看球隊的球賽	<input type="checkbox"/>						
3. 我會鼓勵親朋好友來支持這球隊	<input type="checkbox"/>						
4. 即使票價提高我還是會來看這球隊的球賽	<input type="checkbox"/>						
5. 即使別的球隊很不錯，我還是支持這球隊	<input type="checkbox"/>						
6. 我認為我是球隊的一份子	<input type="checkbox"/>						

四、對球團母企業 中信集團的認同度

	非常不同意	很不同意	不同意	沒意見	同意	很同意	非常同意
	1	2	3	4	5	6	7
1. 是一個對社會負責的企業	<input type="checkbox"/>						
2. 對待消費者很公道的企業	<input type="checkbox"/>						
3. 是一個產品與服務品質都好的企業	<input type="checkbox"/>						
4. 是一個正派經營的企業	<input type="checkbox"/>						
5. 是一個會善待員工的企業	<input type="checkbox"/>						

五、基本資料

性別： <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女
年齡： <input type="checkbox"/> 20歲(含)以下 <input type="checkbox"/> 21~30歲 <input type="checkbox"/> 31~40歲 <input type="checkbox"/> 41~50歲 <input type="checkbox"/> 51歲以上
教育程度： <input type="checkbox"/> 國小(含)以下 <input type="checkbox"/> 國中 <input type="checkbox"/> 高中(職) <input type="checkbox"/> 大專院校 <input type="checkbox"/> 碩士(含)以上
職業： <input type="checkbox"/> 學生 <input type="checkbox"/> 軍公教 <input type="checkbox"/> 服務業 <input type="checkbox"/> 家庭主婦 <input type="checkbox"/> 自由業 <input type="checkbox"/> 製造業 <input type="checkbox"/> 其它
月收入： <input type="checkbox"/> 2萬元以下 <input type="checkbox"/> 2萬~3萬元 <input type="checkbox"/> 3萬~4萬元 <input type="checkbox"/> 4萬~5萬元

5 萬元以上

此問卷到此結束，煩請您再次檢查是否有遺漏未填寫之處，謝謝您!